

**MARIA SÔNIA RIBEIRO DA SILVA NASCIMENTO**

**CACHAÇA SERRA LIMPA: o processo da sucessão familiar**

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS SOCIAIS E AGRÁRIAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

BANANEIRAS-PB

2018

**MARIA SÔNIA RIBEIRO DA SILVA NASCIMENTO**

**CACHAÇA SERRA LIMPA: o processo da sucessão familiar**

Monografia apresentada à Coordenação do Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal da Paraíba, em atendimento às exigências para obtenção do Grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Profº. Ítalo José Bastos Guimarães, Mestre.

BANANEIRAS-PB

2018

**Catálogo na publicação**  
**Seção de Catalogação e Classificação**

N244c Nascimento, Maria Sonia Ribeiro da Silva.  
CACHAÇA SERRA LIMPA: o processo da sucessão familiar /  
Maria Sonia Ribeiro da Silva Nascimento. - Bananeiras,  
2018.  
45 f. : il.

Orientação: Ítalo José Bastos Guimarães.  
Monografia (Graduação) - UFPB/CCHSA.

1. Empresa. 2. Sucessão. 3. Processo. 4. Planejamento.  
I. Guimarães, Ítalo José Bastos. II. Título.

UFPB/CCHSA-BANANEIRAS

**MARIA SÔNIA RIBEIRO DA SILVA NASCIMENTO**

**CACHAÇA SERRA LIMPA: o processo da sucessão familiar**

Monografia julgado e aprovado em 12 / 07 / 2018

Comissão examinadora

---

Profº. Me. Ítalo José Bastos Guimarães  
Orientador

---

Profª. Drª. Raissa Dália Paulino  
Examinador 1

---

Profª. Dr. Anderson da Trindade Marcelino  
Examinador 2

BANANEIRAS-PB

2018

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus e minha mãe que mesmo não estando fisicamente, creio que estão dando força e coragem na minha caminhada.

Agradeço a minha família que me inspiraram a ir em busca dos meus objetivos , assim como enfrentar os meus medos e que foram sempre compreensivos com as minhas ausências por está fazendo algo da universidade. As amigas (os) que fiz durante esses 4 anos que terminaram se tornando irmãs (os).

Aos professores que sempre incentivaram a sair do comodismo ir além do que é aprendido na sala de aula.

Também agradeço aos professores da banca que contribuíram para a realização deste trabalho. E ao orientador por ter aceitado a me orientar, grata pela paciência que teve durante esses meses.

A todo muito obrigada por tudo!

## RESUMO

A sucessão familiar é algo que está sempre em pauta nas empresas familiares, pois quando se possui este tipo de organização a tendência é que ela seja passada de geração em geração. E para que isso ocorra com eficiência necessita saber como ocorre o procedimento, nisso o estudo teve como objetivo descrever como é um processo de sucessão familiar na cachaçaria Serra Limpa. No qual foi analisado o planejamento que estão tendo durante o processo, as dificuldades enfrentadas e verificar quais competências existem nos sucessores. A abordagem metodológica caracterizou-se como uma pesquisa descritiva qualitativa, sendo realizado com base teórica já exigente, e para a obtenção dos dados foi preparado um roteiro para uma entrevista com empresário da empresa. A partir da análise da pesquisa constatou-se que o processo de sucessão na empresa é realizado sem nenhuma base teórica, então conclui-se que precisam de um planejamento para auxiliá-los durante o processo.

**Palavras-chave:** Empresa. Sucessão. Processo. Planejamento.

## **ABSTRACT**

Family succession is something that is always on the agenda in family businesses, because when you have this type of organization the trend is that it is passed from generation to generation. And in order for this to occur efficiently, it needs to know how the procedure occurs, in which the study aimed to describe how a process of family succession in the Serra Limpa cachaçaria. In which they analyzed the planning they are having during the process, the difficulties faced and check which competencies exist in the successors. The methodological approach was characterized as a descriptive qualitative research, being carried out with already demanding theoretical base, and to obtain the data a script was prepared for an interview with the company's entrepreneur. From the analysis of the research it was verified that the process of succession in the company is carried out without any theoretical basis, so it is concluded that they need a planning for help during the process.

**Keywords:** Company. Succession. Process. Planning.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
<b>1.1 Objetivos .....</b>	<b>11</b>
1.1.1 Objetivo Geral .....	11
1.1.2 Objetivos Específicos .....	12
<b>1.2 Justificativa.....</b>	<b>12</b>
<b>2 REVISÃO DA LITERATURA .....</b>	<b>14</b>
<b>2.1 Empresas Familiares.....</b>	<b>14</b>
<b>2.2 Sucessão.....</b>	<b>18</b>
2.2.1 Mudanças no processo de sucessão familiar .....	22
2.2.2 A importância do planejamento estratégico na sucessão familiar .....	23
2.3 Valor das competências no processo sucessório.....	25
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>29</b>
<b>3.1 Características da pesquisa .....</b>	<b>29</b>
<b>3.2 Ambiente e sujeitos de pesquisa.....</b>	<b>30</b>
<b>3.3 Estratégias de coleta e tratamento dos dados .....</b>	<b>31</b>
<b>4. ANÁLISE DE RESULTADOS .....</b>	<b>34</b>
<b>4.1 Histórico da empresa.....</b>	<b>34</b>
<b>4.2 Planejamento da sucessão familiar .....</b>	<b>35</b>
<b>4.3 Competências necessárias .....</b>	<b>37</b>
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>39</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>40</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>44</b>
<b>APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA .....</b>	<b>45</b>
<b>APÊNDICE B – TCLE.....</b>	<b>46</b>



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo três círculos.....	13
Figura 2: Proposta para a profissionalização das empresas familiares.....	15
Figura 3: Dilemas do sucessor.....	18
Figura 4: Governança na empresa familiar.....	22
Figura 5: Competências do sucessor.....	23
Figura 6: Métodos por competências.....	25
Figura 7: Vista aérea do Engenho Imaculada Conceição em Duas Estradas.....	28

## 1 INTRODUÇÃO

De acordo com o Estadão (2017), cerca de 80% das organizações do Brasil são consideradas, em sua origem, como empresas familiares. Elas são constituídas para perdurarem durante um bom tempo, porém, com o passar dos anos é necessário que haja o processo de sucessão, que deve envolver todo o âmbito interno da organização (DUTRA, 2013).

E de acordo com Bernhoeft (2003) empresa familiar é um tipo de organização que é constituída por pessoas do âmbito familiar, e também os colaboradores que possuem um convívio de respeito e atenção ao trabalho da mesma maneira que os membros familiares.

A necessidade de preparar alguém para continuar no desenvolvimento da organização é evidente, por isso, a sucessão familiar é essencial para a empresa. Entretanto, além dos benefícios, traz consigo vários desafios, como a necessidade de um planejamento para poder realizar uma sucessão com excelentes resultados (DE JESUS; MACHADO; DE JESUS, 2009).

Entanto, as mudanças são repentinas e drásticas para algumas empresas ocasionando falência de algumas. De acordo com Neiva, Da Paz (2007) as mudanças geralmente são produtivas mais individualmente do que na própria organização.

Além de ter a responsabilidade de continuar a história no mercado, segundo Freire *et.al.*, (2010) as organizações precisam da sucessão para se ter um meio de inovar na organização. E o dilema da sucessão familiar se constrói a partir da preocupação de que haja alguém com características para agregar a empresa, nisso necessita de haver um vínculo, assessorando o sucessor mesmo não estando mais administrando.

Portanto, para que haja uma ligação com a organização e o sucessor, eles devem possuir competências que sejam semelhantes, sendo observadas durante o processo. De acordo com Le Boterf (2003), as competências são habilidades necessárias para as pessoas realizarem em determinadas funções. Dessa maneira, caso ocorra o sucessor não possuir as competências necessárias para a organização, ele deve passar por capacitações para adquiri-las. Para que a organização obtenha sucesso no processo de sucessão familiar deve levar em

consideração as competências que o sucessor possua, de forma a também agregar a organização.

Então de acordo com Ferrari (2014), o assunto sobre empresa familiar e o processo de sucessão traz para uma análise de como há um efeito diferente dos outros tipos de empresas, até por ter pensamentos não só no faturamento que a organização tem, mas uma preocupação maior de planejar conforme deseja estar a alguns anos.

O presente estudo irá observar o processo de sucessão familiar na empresa Serra Limpa, que está presente no mercado desde 1992, situada no Engenho Imaculada Conceição. Ela é regulamentada pelo IBD (Associação de Certificação Instituto Biodinâmico) como a 1ª e única cachaça orgânica e genuinamente paraibana. Atualmente, de acordo com o Portal T5 (2018), a cachaça Serra Limpa está entre as 50 marcas de cachaça no Brasil, classificada no 3º Ranking da Cúpula da Cachaça, no qual a Serra Limpa é uma das três marcas de cachaças paraibanas classificadas desse ranking juntamente com a Volúpia e Sobrado, ficando em 8º lugar na categoria cachaça branca.

Sendo uma organização caracterizada como empresa familiar, a Serra Limpa possui uma história constituída pela família e seus colaboradores. E sendo uma organização que possui 26 anos, tem a necessidade de inovar e planejar o seu futuro. Portanto, diante da realização do processo de sucessão familiar, a pesquisa tem a finalidade de compreender **como está ocorrendo o processo de sucessão familiar entre os proprietários da Cachaçaria Serra Limpa?**

## 1.1 Objetivos

### 1.1.1 Objetivo Geral

Descrever como está ocorrendo o processo de sucessão familiar entre os proprietários da Cachaçaria Serra Limpa.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar como ocorre o processo de planejamento da sucessão;
- b) Identificar os fatores que estão prejudicando o processo de sucessão familiar;
- c) Descrever as competências existentes entre os sucessores.

## 1.2 Justificativa

O estudo sobre o assunto está relacionado ao que a sucessão familiar traz em benefício para a sua linhagem, conduzindo na distribuição de percepção entre os envolvidos no processo de sucessão (SILVA NETO, 2016). O processo de sucessão familiar é importante para o desenvolvimento da organização e crescimento no mercado, além de que se torna uma garantia de estabilidade familiar, portanto adquirem um melhor conhecimento sobre o desenvolvimento familiar e a importância do processo de sucessão no crescimento da empresa.

No decorrer dos anos as empresas apresentam variadas mudanças organizacionais a qual devem sempre estar à frente dos seus concorrentes, para isso deve se haver um planejamento estratégico em longo prazo, verificando a necessidade de inovar em todo o seu sistema, levando a empresa se preocupar como quem irá ocupar o cargo de fundador, precisando de um processo de sucessão, fazendo dele algo significativo não só no momento profissional, mas também pessoal, porque as empresas familiares trazem isso como algo gratificante, aprofundado o que será melhor para a organização.

Então para que a empresa sobreviva, ela necessita ter uma compreensão de como ocorre o processo de sucessão e que verifique os fatores de influência durante o seu procedimento, para poder saber a melhor forma de planejar o processo de sucessão da organização.

Portanto, a pesquisa tem o intuito de contribuir sobre a análise de quais desafios são encontrados durante o processo sucessório em uma empresa familiar, demonstrando que mesmo possuindo obstáculos no procedimento, uma organização consegue, por meio de um planejamento estratégico de pessoas, ultrapassá-los, realizando um papel importante na sociedade que é inserida e compartilhando sua experiência com os mesmos. Levando a importância de adequar desde início a

função do sucessor fazendo uso de que o estudo colabore na construção da representatividade do sujeito na contribuição de seus valores familiares, sendo determinado no desenvolvimento de sua própria empresa assim como a população que reside.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 Empresas Familiares

A implementação de uma empresa familiar vem sendo enxergada como uma oportunidade de crescimento pessoal, assim como para a sociedade, pois geram benefícios para as ambas as partes (MATTOS, 2014).

Como também é uma construção de novos pensamentos e questionamentos de o que será melhor para si, assim como para a sociedade, além disso, protegendo-se de opiniões externas, só se importando os recursos que levam a ter o crescimento no mercado (FREIRE *et al.* 2010).

Erguendo seus negócios como pequenas empresas, os empreendedores influenciam no desenvolvimento da economia (DRUCKER, 1995). A partir disso, se desenvolvem juntamente com seus familiares e, conforme o empenho de cada um se torna uma empresa mais familiar (BERNHOEFT, 2007). Entretanto, a ideia de empresas familiares vem desde a Idade Média desde o século V, quando os reis eram os administradores de seu próprio país, decretando regras, introduzindo os seus valores individuais na própria cultura do seu povo, construindo e administrando seu reinado juntamente com os membros da família, em que eram seus conselheiros e inclusive seu sucessor (LEONE, 2005).

O conceito de empresa familiar se fundamenta na concepção de que a propriedade é a que leva uma família tomar as suas decisões sobre seu empreendimento. Segundo Leone (2005), no nível de gestão, a garantia de que todos os envolvidos com a organização estará representado por uma ou mais pessoas isso leva a terem mais firmeza nas suas decisões. Leone (2005, p. 18) afirma que “na realidade, o aspecto familiar está mais relacionado ao estilo com que a empresa é administrada”.

Portanto, o proprietário de uma empresa familiar além de estabelecer seu próprio crescimento individual, ele tem a função de desenvolver a própria família. A partir disso a empresa terá que possuir pessoas com algum vínculo familiar; ou seja, integrante do grupo familiar ou possua algum cargo na direção (LEONE, 1992). Gersick *et al.* (1997) afirmam que esse tipo de negócio representa como umas das principais formas de empresas privadas nas indústrias na América Latina.

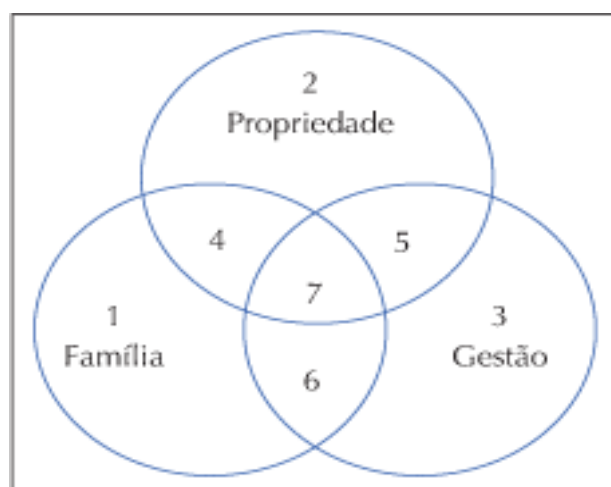
O assunto sobre empresa familiar não é apresentado recentemente, ele começou a ser abordado por diversos autores alguns anos atrás, conforme Mattos (2014, p. 21) comenta:

[...] entre os pioneiros Donnely (1964), um dos primeiros a caracterizar a empresa familiar, e Levinson (1971), que explorou os problemas causados pelo nepotismo, rivalidade entre irmãos e falta de profissionalização. No Brasil, acadêmicos como Bernhoeft (1989), que pôs em cheque a sucessão não profissionalizada na empresa brasileira, e Leone (1992), que caracterizou a família empreendedora nacional. Até mesmo Drucker (1995) comentou a importância desse tipo de organização para economia e a importância de sua formalização.

Werner (2004) afirma que é precipitado quando se fala que uma organização não é familiar por não possuir nenhum componente familiar na gestão. O autor comenta que o rumo delas é que haja menos contratações de colaboradores e seu investimento seja para capacitar os familiares responsáveis por continuar nas gestões futuras. Segundo Silva e Souza-Silva (2015), este tipo de empresa é muito importante, pois possui dois significados: o empresarial e familiar, no qual são capazes de trabalharem unidas mesmo havendo divergências.

Durante a conceituação sobre empresa familiar, Gersick *et al.*, (1997) descrevem um modelo que ajuda na percepção das atividades, facilitando na identificação e compreensão de algum problema. É aplicado em três círculos, que são: a propriedade, a família e a gestão.

**Figura 1-** Modelo três círculos



Fonte: Gersick et al. (1997, p.6)

a) Propriedade: consegue ser controlada só pelo dono, ou os irmãos que estejam também na sociedade, assim como os primos. Tornando a sucessão uma solução para que a relação familiar e a profissional estejam alinhadas.

b) Família: é o desenvolvimento da família a cada ano, levando em consideração todos os aspectos de crescimento de cada geração. Nesse círculo possui quatro níveis: inicialmente quando os pais iniciam na vida empreendedora; em seguida os filhos começam a querer conhecer o local do trabalho dos pais e dispostos a conhecer sobre como realizar seus trabalhos; no terceiro nível é onde há um trabalho em equipe dos pais com os filhos; e, por fim quando há o processo de entrega de poder para o filho.

c) A Gestão que está composta por três fases: a que inicia a implementação da empresa com a formulação da ideia; a segunda fase é o crescimento do produto desenvolvido; e a terceira fase é a de maturação, ocasionando que seu processo de crescimento diminua havendo uma preocupação, pois nela pode ocorrer o declínio na produção. Nesta fase a gestão precisa procurar soluções inovadoras para implementar na organização.

No quadro 1 a seguir, traz as principais características durante a empresa familiar, explicando os seus estágios, sendo explicado melhor o que possui cada dimensão.

**Quadro 1-** Principais características dos estágios de desenvolvimento da empresa familiar

Dimensão	Estágio de desenvolvimento	Principais características do estágio
Propriedade	Proprietário controlador	Controle centralizado.
	Sociedade entre irmãos	O controle da empresa é efetivo na geração dos irmãos, estando dois ou mais irmãos no controle acionário.
	Consórcio de primos	Muitos primos são acionistas e há mistura de sócios funcionários e não funcionários.
Família	Jovem família empresária	Geração adulta abaixo de 40 anos e filhos, se houver, abaixo de 18 anos.
	Entrada na empresa	A geração mais velha entre 35 e 55 anos e a geração mais jovem entre a adolescência e os 30 anos.
	Trabalho conjunto	Geração mais antiga entre 50 e 65 anos e a geração mais jovem entre 20 e 45 anos.
	Passagem do bastão	Geração mais velha com 60 anos ou mais.
Empresa	Início	Estrutura organizacional informal, com a presença do proprietário-gerente no centro. Geralmente desenvolve um produto.
	Expansão/ formalização	A estrutura fica cada vez mais funcional e desenvolvem-se produtos ou linhas de negócios múltiplos.
	Maturidade	As rotinas organizacionais estão bem estabelecidas, com a estrutura favorecendo a estabilidade e dirigida pela alta gerência. Base de clientes estável ou com modesto crescimento.

Fonte: Gersick *et al.* (1997)

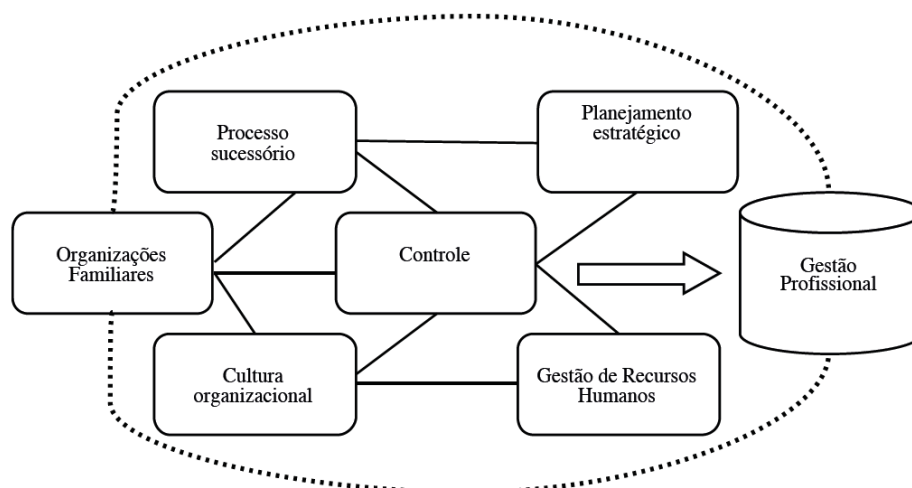


Em uma empresa familiar precisa-se que seus familiares interajam com o mesmo pensamento e que os interesses sejam iguais. No entanto, as percepções precisam ser diferentes para não possuir as mesmas opiniões (SILVA NETO, 2016). Nisso as organizações familiares consistem em entregar uma ocasião de trabalho em grupo, objetivando realizar seus objetivos no contexto familiar e organizacional. E para que se tenha o sucesso com esse tipo de empreendimento, os familiares devem trabalhar em cooperação.

Portanto, as empresas familiares precisam estar inovando constantemente, pois a todo o momento existe uma novidade do mesmo segmento. Então, a competitividade necessita existir porque a situação econômica da sociedade está em constante mudança e seus sobreviventes devem melhorar suas habilidades para aumentar o nível de competência (LEITE, 2011).

De acordo com Silva Neto (2016) para que as empresas familiares fortifiquem e possam durar muitos anos, elas necessitam que sua cultura esteja conectada com seus valores prevalecendo à união de todos os subsistemas. Belmonte e Freitas (2013), afirmam que alguns fatores devem ser considerados nas empresas familiares, na qual lhe tornam mais capacitados durante os desafios encontrados nas gestões (Figura 2).

**Figura 2:** Proposta para a profissionalização das empresas familiares.



Fonte: Belmonte e Freitas (2013, p.73)

Os gestores das empresas familiares conservam maior nível de pressão que os outros profissionais durante as resoluções dos problemas, dado que o envolvimento familiar dispõe de uma ligação mais emocional, ocasionando mais estresse no âmbito organizacional, sendo um dos problemas mais complicados de se controlar (FREIRE *et al.*, 2010). Lopes e Carriere (2010) expõem um exemplo de um conflito familiar que afetou a estrutura familiar, ocorrido por causa das razões gerenciais que geraram análises diferentes e levando a problemas pessoais.

Muitas empresas familiares já fazem parte do mercado e reconhecida pela sociedade como Banco Itaú, Votorantim, Wal-Mart, Ford, Coca-Cola, Pão de Açúcar, Motorola, Rothschilds, entre outras. Segundo Freire *et al.* (2010), os critérios de crescimento no mercado estão relacionados a dois pontos que levaram a ter tanto sucesso: os princípios com ligação interna e externa; e a capacidade de dividir os fatores familiares e da organização. Consistindo nisso, a herança hereditária e a convivência familiar resultam nas estratégias de como será a sociedade entre os familiares.

## **2.2 Sucessão**

A sucessão é vista como um processo de oxigenação da gestão. Porém, “o desafio da sucessão em empresas familiares pressupõe o encontro de caminhos que minimizem os efeitos das resistências individuais que este processo provoca na organização como um todo” (FREIRE *et al.*, 2010, p. 715). As reações devem ser algo normal durante esse procedimento em razão de que levará a empresa a um momento de aprendizagem, adquirindo vários benefícios (FREIRE *et al.*, 2010). E durante o processo, os familiares precisam interagir entre si, devendo possuir os mesmos propósitos para a melhoria da organização. Nisso, irão surgir alguns empecilhos durante as tomadas de decisões, tendo que haver mais conexão entre o administrador atual com o sucessor.

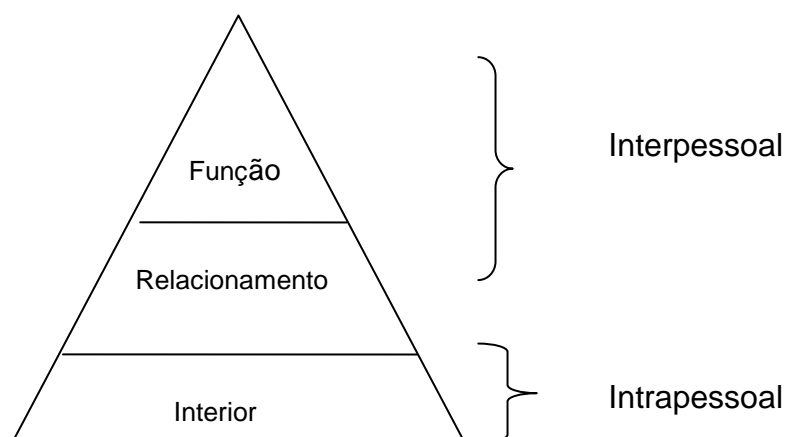
Para Gersick *et al.* (1997), o processo de sucessão é uma verificação sobre a organização. Wendy Handler (1994) apud Freire *et al.* (2010) afirma que a geração nova está envolvida com mais facilidade na sociedade, com maiores chances de adquirir sucesso nos seus objetivos. Por isso é ideal que haja preparação desde o início com os sucessores, devendo adentrar aos propósitos da empresa e criar laços

no sentido de não desviar dos valores e práticas da organização (ESTOL; FERREIRA, 2006).

Para se obter resultados com o processo de sucessão, Lodi (1986) afirma que o sucessor deve planejar com a iniciação, integração, trabalho em equipe, por fim é a retirada do administrador, iniciando com cargos operacionais e adquirindo melhor conhecimento sobre como é o negócio, compreendendo melhor as áreas existentes na empresa para depois chegar a algum cargo na direção. Cumprindo essas etapas, o sucessor terá aprendizagem suficiente para poder ocupar o cargo de administrador da organização.

Um dos desafios durante a mudança de administrador é a forma como será repassado o cargo e como ocorrerá seu processo. De Jesus, Machado e De Jesus (2009) asseguram que o processo de sucessão precisa ter cautela, principalmente porque normalmente nessa situação os empresários não se preocupam em estruturar como será o procedimento de sucessão, gerando impasses no momento que ocorre a sucessão. De Jesus, Machado e De Jesus (2009) relatam que o assunto assusta varias empresas, pois essa fase de determinar o sucessor sempre deixa o atual administrador da organização aflito por ser uma responsabilidade decisiva para ele, como para todos os envolvidos na empresa.

Segundo a Associação Empresarial de Portugal- AEP (2011) para o processo de sucessão esteja alinhado e que a empresa prossiga com a gestão alinhada com os objetivos da organização e também colabore o bem familiar. Assim como o processo de sucessão não deve se conceituar como só uma substituição de representante da organização, se trata de envolver todos os membros familiares, no qual precisa existir mais empenho para que esse processo seja concretizado com sucesso, com isto as empresas familiares que possui este processo são indicadas por estarem com mais problemas no seu ciclo de vida, orientando a dilemas do Sucessor em três domínios, como pode ser visto na Figura 3.

**Figura 3 - Dilemas do sucessor**

**Fonte:** Adaptado da AEP (2011).

Mesmo havendo o dilema interpessoal e pessoal, o cargo como líder da organização gera vários questionamentos para resolver. Conforme AEP (2011), as atividades determinadas ainda devem ser analisadas e programadas com o objetivo de também saber lidar com os outros membros familiares. Requerendo dos responsáveis pela sucessão familiar entender a empresa como um objetivo econômico, conduzido por indivíduos que necessitam possuir competências na direção de realizar o processo com resultados positivos (ARAÚJO, 2007).

Segundo a pesquisa do Sebrae (2014) a sucessão é algo muito questionada e causadora de problemas, de modo que “30% das empresas familiares sobrevivem à segunda geração e apenas 5% à terceira”, transformando assim no decorrer das gerações da família.

Segundo Martins *et al.* (2008) a sucessão é a ocasião mais problemática durante a expansão das empresas, gerando assim vários fatores, interferindo no âmbito familiar, os fornecedores, clientes e a sucessão dos gestores. Os desafios vêm aumentando na terceira geração, inclusive por ter maior visibilidade nos interesses adquiridos com os anos, com novas negociações e colaboradores não relacionados aos familiares presentes na gestão. O autor também trata sobre a comunicação dos membros, na qual durante o processo é vulnerável porque na maioria das vezes o gestor não partilha todas as informações para o seu sucessor.

De acordo Macedo (2009), a sucessão é concluída com êxito no momento que o dono/representante familiar tenha a convicção de que o seu sucessor possui

características diferentes do que a sua. Portanto, as reações serão distintas, no qual o representante atual deverá ser responsável por se planejar e preparar o sucessor através de capacitações, aperfeiçoando as suas competências e colaborando na adaptação com a própria organização.

Na descrição de Destro (2006) levam em consideração alguns critérios que devem estar presentes durante o processo de sucessão, os quais são:

- O controle de caixa, não deixando os familiares ou possíveis sucessores terem despesas desnecessárias;
- Haver o procedimento de seleção eficaz, recusando pessoas que não estejam capazes de prosseguir com objetivo da organização;
- Jamais levar problemas da família para empresa;
- A geração posterior é essencial que esteja adaptada desde cedo com as atividades da empresa;
- Seu planejamento seja em longo prazo, se programando para eventuais mudanças.

Nessa situação, observa-se que o processo de sucessão está mais ligado a questão de necessidade, de modo os filhos dos fundadores das organizações sigam com a mesma vontade de ter a mesma profissão dos pais, podendo muitas vezes levar a organização à falência (FLORES JR.; GRISCI, 2012). Com os desafios mais abordados pelos autores são: o interesse dos sucessores e se suas atribuições serão o suficiente para manter o negócio. Podendo afetar no relacionamento familiar (GRZYBOVSKI *et al.*, 2013).

Costa (2015, p. 66) afirma que “a relação com o antecessor, à motivação e a competência para o exercício do cargo de gestor são fatores chave na escolha do sucessor”. Em geral, muitos dos gestores não se preocupam com o processo sucessório. De acordo com Costa (2015) é uma realidade existente nas organizações, sendo também um impedimento para o seu crescimento portanto, alguns dos executivos ainda continuam na organização após o processo ser realizado, contribuindo como mentor dando apoio durante as tomadas de decisões.

### 2.2.1 Mudanças no processo de sucessão familiar

A mudança organizacional é uma forma de aderir a alterações em qualquer processo da organização, levando em consideração também a todos envolvida ao método adotado durante o procedimento de mudança (BRESSAN, 2001). “Fase na qual o sucessor ou a sucessora adquire certa autonomia no papel ocupado na organização e passa a formalizar os projetos além de colocá-los em prática, tendo uma maior autonomia” (LEITE, 2011, p. 83).

Sendo empresa familiar ou não, a mudança na administração da organização é importante para poder observar suas práticas sem estar muito tempo na liderança. Souza Silva (2003) enfatiza sobre o foco da administração não se preocupar em treinar seus sucessores, mas só buscar serem eficientes sem ao menos orientá-los a fazer isso, por isso é importante que levem em consideração a sucessão como mudança positiva para seu desenvolvimento.

Motta (2001) detalha o assunto, descrevendo que as modificações dispõem de distintos diferentes mais melhorando a todos da organização, mas devem em se preocupar em antecipar seu planejamento.

Para que uma organização possa se estabelecer com a estratégia de mudança, deve-se referir com abertura nas circunstâncias sociais, políticas e econômicas. Observando as relações internas e externas levando em consideração ausência de alternativas para encontrar soluções para algum problema (MOTTA, 2001). Ele também afirma que isso melhora o desempenho dos colaboradores e diretores da empresa, fazendo dela um ambiente de expansão, minimizando os desafios do processo de mudança do sucessor.

A partir desta afirmativa Freire *et al.* (2010) dizem que a mudança obteve efeitos nos últimos anos com o processo da informação e aumento da tecnologia e suas inovações, reduzindo os problemas nos serviços ou produções. Portanto, os profissionais devem se adaptar frequentemente as mudanças no mercado, assim como na organização, como também o grupo familiar tem o propósito em querer realizar alterações na própria empresa (SOUZA, 2001).

Um dos questionamentos sobre mudança segundo Silva (2001, p.21) é “se as empresas familiares irão perder espaço entre as firmas de maior porte ou sobrevivem com mudanças profundas no seu perfil, pois as consequências da globalização podem gerar impactos sobre empresas familiares”. Algumas das

implicações são: crescimento da concorrência; caminho da dominação no mercado e aumento de parcerias e posse (SILVA, 2001).

De acordo com Neiva (2003) o processo de mudança organizacional é um fato existente no momento que é constatado um descontentamento nos objetivos da organização, assim como não estiver obtendo resultados. Durante o processo há o desinteresse dos membros envolvidos assim como os mesmos devem têm engajamento com os valores da empresa se ajustando assim a mudança que está ocorrendo. Através das mudanças com o processo sucessório demonstraram outra visão do que a organização pode desenvolver, portanto o progresso nas atividades levará o sucessor ter uma relação mais estável, estimulando a todos os envolvidos a quererem evoluir juntamente com o novo responsável pela empresa (LEITE, 2011).

#### 2.2.2 A importância do planejamento estratégico na sucessão familiar

O planejamento é algo que reduz os problemas, realizando critérios para o controle da organização e o mesmo designa estratégias no sentido de auxiliar no alcance dos resultados definidos e diminuindo as influências no processo de mudanças. E o momento ideal e significativo da expansão e continuidade na empresa familiar consiste em ter um planejamento, nisso o mesmo leva a princípios práticos, conectados aos negócios da empresa e contribuindo para o futuro (FERRARI, 2014).

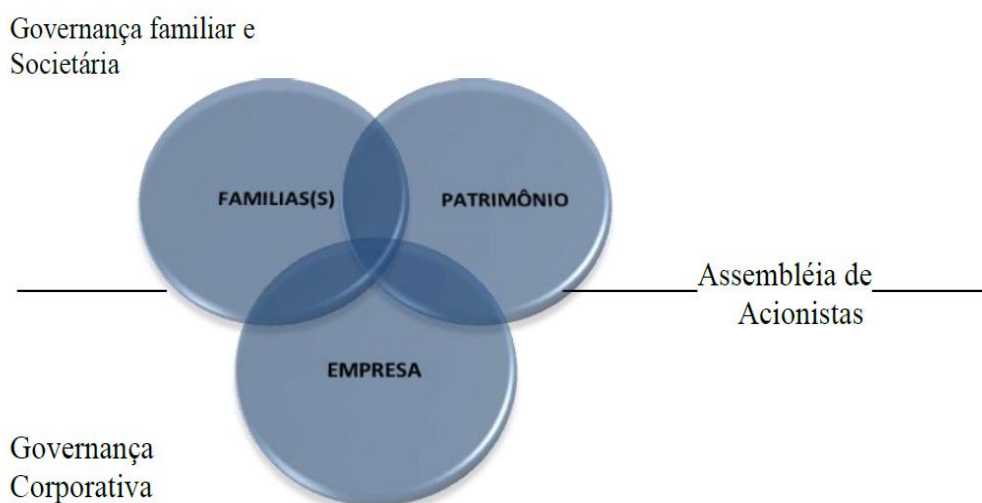
No processo administrativo, o planejamento estratégico oferece suporte estruturado de como a organização pode se orientar durante seu desenvolvimento, melhorando a ligação entre os aspectos internos e externos (OLIVEIRA, 2008). Necessitando de que o planejamento estratégico seja adequado para a sua utilização durante as tomadas de decisões, de acordo com Oliveira (2008) é de responsabilidade do nível estratégico da empresa e diz respeito a desenvolver os objetivos e as ações para conseguir alcançá los verificando o âmbito interno e externo e seus resultados.

Segundo Oliveira (2008), há algumas vantagens com sua utilização: a primeira é ter a oportunidade de originalidade com o método por não haver limitações com sua utilização, a outra é a utilidade de mostrar ao administrador da empresa como sua organização está delimitada através do planejamento estratégico. O autor também aborda que o assunto é algo que precisa ser analisado

para verificar os resultados, de tal forma de investigar o âmbito interno e externo, definindo os objetivos, estratégias, políticas e verificação da quantidade de elementos fundamentais para contribuir na organização.

E como o processo de sucessão inicia antes do empresário e os sucessores percebam, o planejamento deve está em todas as etapas da empresa, e como possuir um planejamento estratégico, no qual a sucessão só dará sequencia aos seus planos determinados. Havendo assim mais contribuição de todos da família desde a iniciação da organização (DAVANTEL; PETRI; CREPALO, 2011). Como pode ser observado na Figura 4:

**Figura 4:** Governança Na Empresa Familiar



Fonte: Passos (2006, p. 128)

Calegari (2016) destaca também que o planejamento diminui as desavenças e terá uma melhor organização para o futuro. Então atenta se a uma análise detalhada do processo sucessório, podendo transmitir informações mais rápidas e de modo diferente, conduzindo de acordo como cada indivíduo interpreta as informações. Portanto, é importante analisar o sucedido, sucessor, os sócios e todos envolvidos de forma geral com a organização. Por isso Calegari (2016, p. 25) afirma que é importante que a sucessão familiar “seja bem planejada e transparente, trazendo benefícios para os envolvidos, deixando assim todos eles tranquilos e confiantes, acreditando na legitimidade no processo de transição”.



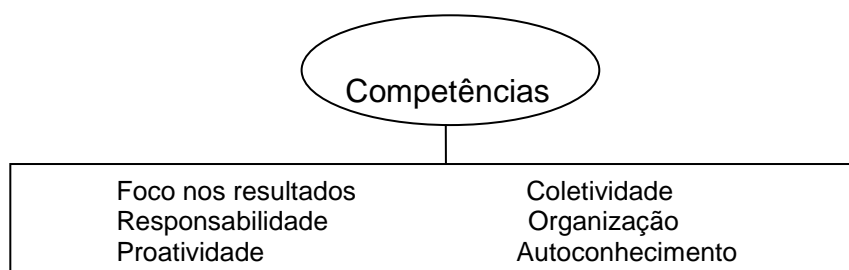
Conforme o autor Calegari (2016), a sucessão familiar necessita de um planejamento, identificando assim seus pontos fortes e fracos, no qual pode estabelecer o quanto antes como deve ocorrer o processo de sucessão e quais são as possibilidades de êxito, portanto terá como preparar o sucessor de acordo com o que visto durante o planejamento. Portanto precisará que tenha o maior esforço no decorrer do processo, verificando ao longo do tempo se está de acordo com o combinado apresentado no planejamento estratégico.

### 2.3 Valor das competências no processo sucessório

As dimensões encontradas nas empresas familiares se enfrentam durante as discussões da gestão assim como na relação familiar (SILVA, 2010). Todavia, essas organizações se diferenciam pelas competências dos gestores, podendo em algumas ocasiões se modificarem durante seu trabalho (FREIRE *et al.*, 2010). O autor também aborda que as competências individuais são valorizadas porque leva para o meio organizacional agregando e envolvendo a todos, relacionando aos conhecimentos exigentes, ajudando na solução de problemas.

De acordo com Ruas (2005), o atual administrador deve organizar um programa, descrevendo as atribuições que devem estar presente no sucessor, nisso irá fazendo uma avaliação do seu desempenho e como vai o andamento da sua aprendizagem. Durante o processo, Mattos (2014) retrata que o sucessor será observado se será apto para ocupar o cargo do fundador por meio das suas competências, averiguando através das atividades que irá ser determinadas pelo seu líder. De acordo com Ruas (2005) o sucessor deve possuir algumas competências essenciais para poder gerir a organização, como pode se observar na Figura 5.

**Figura 5-** Competências do sucessor



Fonte: Autoria própria (2018)

Para isso, o autor Ruas (2005) assegura que as competências são a união entre o conhecimento, habilidades e atitudes formando assim as competências necessárias para realização das atividades atribuídas. O autor argumenta também que essas características possuem a aptidão de se enquadrar em diversificados aspectos empresariais, sendo desenvolvido conjuntamente com os treinamentos, proporcionando apropriação dos princípios.

O aperfeiçoamento do sucessor é colocado como uma das técnicas essenciais para o progresso da empresa, sendo uma das vantagens competitivas juntamente com as competências e habilidades já possuídas (MATTOS, 2014). Dos Santos (2014) afirma que a personalidade dos sucessores é algo interno e complexo para poder explicar. Então para conhecer melhor sobre o que as competências trazem de benefícios durante o processo sucessório, enfatiza também os outros aspectos da organização, como: o relacionamento entre as pessoas, as tecnologias e o sistema de gestão, aumentando a vantagem da organização no mercado.

Ribeiro, Guimarães e Souza (2002) definem competências de acordo alguns discursos abordados por outros pesquisadores nos anos 70. Relatando sobre o assunto, definiram que a iniciativa é a intervenção nos momentos necessários, a saber, tomar decisões em várias situações na quais são características correlacionadas com a competência. Os autores também afirmam que a compreensão sobre o assunto está agregada à organização, como do planejamento estratégico e o individual, no qual forma habilidades intrínsecas colaborando para gestão conectando, assim, toda a área administrativa trabalhará os aspectos pessoais e estratégicos.

De acordo com Zarifian (2012) existem variados tipos de competências, como: de processos, técnicas, a organização, serviço e sociais. Sugerindo que sejam desenvolvidas primeiramente as competências dos colaboradores capacitando os a terem mais independência de suas ideias e as ações, contribuindo na sua motivação. O administrador precisa estar incluído a todo o sistema da organização, compreendendo todas as atividades exercidas em cada departamento, por isso deve haver as competências essenciais para a interação com os colaboradores, expandindo seus saberes existentes para oferecer a todos da organização (BITENCOURT; AZEVEDO; FROEHLICH, 2013).

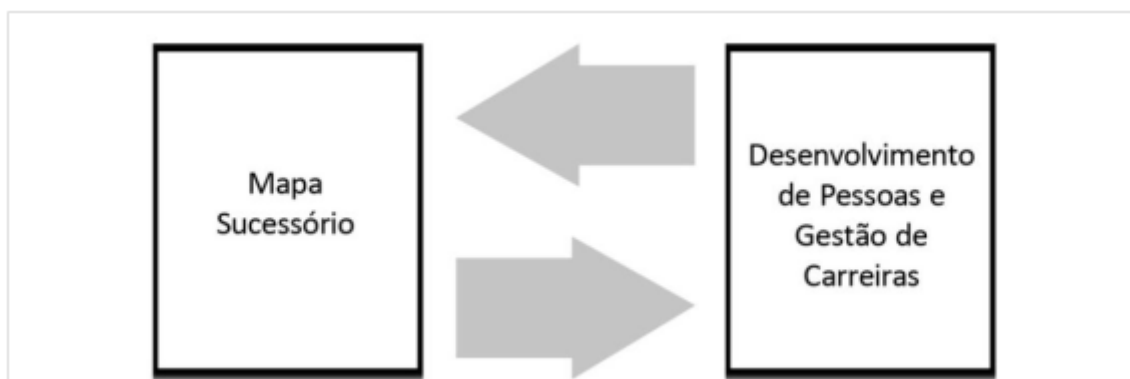
Segundo Zarifian (2012), a competência profissional é um conhecimento de eficácia e práticas exercidas para cada atividade. Sugerindo que sejam desenvolvidas primeiramente as competências dos colaboradores capacitando-os a terem mais independência de suas ideias e as ações, contribuindo na sua motivação. O autor também destaca algumas perspectivas sobre como ser um sucessor com competências, que são:

- Ser proativo e comprometido com suas ações;
- Compreensão sobre assuntos que não estão muito conectados;
- Possuir a facilidade de se envolver com diferentes pessoas.

De acordo com Le Boterf (2003) o primeiro quesito não se caracteriza como competência, pois ela só pode existir após a conclusão da sua ação. A sua afirmativa acerca da “a instrumentalização dos recursos do meio é objetivada: é constituída por máquinas, instalações materiais, informações e redes relacionais” (LE BOTERF, 2003, p. 93).

Dutra (2013) analisa que as competências do sucedido não é preciso serem de acordo com o passado ou presente, mas observadas com decorrer do processo. As competências devem ser analisadas através das ações que associam benefício não só ao sujeito, mas para a empresa colaborando no cumprimento dos seus objetivos, envolvendo da mesma forma os procedimentos de aprendizagem (MATTOS, 2014). De acordo com Dutra (2010), a sucessão sendo estruturada a partir das competências, a mesma requer de dois métodos, demonstrado na figura a seguir.

**Figura 6 – Métodos por competências**



Fonte: Dutra (2017)

De um lado está o mapa sucessório que é sobre o “exercício estratégico e visa avaliar qual a capacidade da organização de repor pessoas em posições estratégicas para o negócio” (DUTRA, 2010, p. 75). Por meio dele, podem ser vistos algumas informações, como: se as pessoas envolvidas no processo possuem requisitos para adquirir um cargo superior; o outro é verificar se a empresa tem competência suficiente para capacitar os sucessores com a finalidade de aceitar futuros desafios; e as fraquezas indicadas durante o processo com o intuito de continuação da organização (DUTRA, 2010).

O desenvolvimento das pessoas e a gestão de carreiras estão mais conectados por possuírem um entendimento entre o indivíduo e a empresa que está inserida (DUTRA, 2010). No qual a organização precisa aplicar projetos relacionados ao desenvolvimento das pessoas, com o objetivo de não só realizar a sucessão mais capacitar, para haver crescimento como um todo. Sendo usado com o plano de carreira, prosseguindo assim com as atividades e contribuindo com a organização e seus colaboradores (DUTRA, 2013).

Segundo Brandão (2012), a empresa familiar deve contribuir na convicção de que as competências precisam estar alinhadas com os membros da família, assim como ao seu patrimônio. No qual o mesmo define a competência de modo que seja ligada a ação, sendo realizada na forma de desenvolver as habilidades e adquirir para aplicá-las na organização. Portanto, de acordo com Mattos (2014) as competências devem estar conforme ao planejamento estratégico, visando o futuro da organização.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Pesquisas têm como objetivo desenvolver trabalhos científicos, assim como trabalhar o conhecimento das pessoas. E para ocorrer uma pesquisa de qualidade, ela necessita dos métodos corretos que será definido de acordo com o problema da pesquisa, como o sujeito de estudo (OLIVEIRA NETO, 2005). No qual é usado métodos para estudar o objetivo proposto, que passa por algumas etapas para poder compreender o estudo ( RICHARDSON, 2008).

#### **3.1 Características da pesquisa**

A pesquisa para ser realizada deve ter alguns procedimentos e ser inserida a partir de um estudo nos quais os componentes estarão presentes para poder estudar o sujeito da pesquisa, podendo ser vista como exploratória, descritiva, correlacional e explicativa, podendo ser realizada por um ou até mais tipos (ALVES, 2007). Prodanov e Freitas (2013, p.14) especificam que “a metodologia é a aplicação de procedimentos e técnicas que devem ser observados para construção do conhecimento, com o propósito de comprovar sua validade e utilidade nos diversos âmbitos da sociedade”.

De acordo com Alves (2007) e Oliveira Neto (2005) a pesquisa descritiva tem como finalidade de descrever as particularidades do sujeito e também ligações entre outros fatores, utilizando de entrevista e o levantamento bibliográfico. Segundo Collis (2005, p. 24) a pesquisa descritiva “identifica e obtém informações sobre as características do determinado problema”. No qual será realizado o levantamento de conteúdo, fazendo a análise do discurso do sujeito, descrevendo a história e expectativa do que o entrevistado em relação ao processo decisório como também o planejamento de implementação do procedimento.

A abordagem da presente pesquisa é qualitativa, considerando os fatores que serão adquiridos durante o estudo envolvendo mais análise do discurso e a reflexão do conhecimento sobre o problema abordado (COLLIS, 2005). De acordo com Prodanov e Freitas (2013), o método qualitativo busca relatar e detalhar os fatos existentes, compreendendo assim o questionamento da pesquisa.

A pesquisa se caracteriza ainda como estudo de caso, pois representa uma pesquisa em que faz uma investigação sobre as ocorrências na área administrativa

e sociais determinando um fator que seja alcançado o uso de procedimentos, relatando um problema corrente entre as empresas. Sabe-se que a cachaçaria Serra Limpa é uma empresa que cresceu nos últimos anos e possui uma história relevante e desenvolvimento representativo na sociedade e na economia da cidade (GODOY, 2005).

### 3.2 Ambiente e sujeitos de pesquisa

A pesquisa será realizada na empresa Serra Limpa, situada na cidade de Duas Estradas - PB, uma das empresas mais conhecidas do Estado, se destacando por possuir origem orgânica, e assim contribuir para a preferência e prestígio entre seus clientes. Criada em 1992 no Engenho Imaculada Conceição, traz no seu valor, reconhecimentos e muitos prêmios ao longo da história da cachaça.

**Figura 7** – Vista aérea do engenho imaculada Conceição em Duas Estradas/PB



Fonte: <https://www.serralimpa.com.br/sobre/>

O sujeito da pesquisa foi o dono/fundador da organização. E foi realizada uma entrevista e a técnica usada para a coleta de dados e análise básica para compreender os dados coletados.

### 3.3 Estratégias de coleta e tratamento dos dados

Para obter a coleta de informações sobre o estudo, foi utilizada a entrevista, com perguntas semiestruturada. Segundo Godoi e Mattos (2005), a entrevista é uma técnica utilizada com o auxílio de um roteiro, contribuindo para a percepção das informações contadas pelo entrevistado.

O uso da entrevista semiestruturada, para Godoy (2005) “tem como objetivo principal compreender os significados que os entrevistados atribuem às questões e situações relativas ao tema de interesse”. As entrevistas semiestruturadas são adequadas quando o pesquisador deseja apreender a compreensão do mundo do entrevistado e as elaborações que ele usa para fundamentar suas opiniões e crenças. Podendo assim mudar a ordem das perguntas, sendo estabelecida de acordo com andamento da entrevista (GODOY, 2005). E que a entrevista foi registrada através de um gravador e anotações realizadas durante a entrevista, com a autorização do entrevistado.

As informações foram coletadas com o dono da empresa. no dia 4 de junho às 19:53 horas, com duração de 27 minutos e 20 segundos, em que o entrevistado sugeriu a data por ter mais disponibilidade.

O Quadro 2 foi realizado para poder auxiliar na construção das perguntas do roteiro, que foram analisadas de acordo com os objetivos específicos, a partir disso foi determinado categorias referidas com os autores utilizados no referencial teórico do trabalho, com isso montou se as questões para a entrevista.

**Quadro 2** – Critérios para elaboração do Roteiro de Entrevista

Objetivos	Categorias	Autores	Questões
a) Identificar como ocorreu o processo de planejamento da sucessão;	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desenvolvimento do planejamento estratégico;</li> <li>Valores;</li> </ul>	-Rebouças (2008) -Ferrari (2014) -Calegari (2016)	1. Comente sobre a empresa Serra Limpa (histórico, fundadores, principais dificuldades). 2. Antes de pensar sobre a sucessão familiar, houve

			<p>planejamento? Se sim, como ocorreu? Se não, por que não foi realizado o planejamento?</p> <p>3. Como foi realizada a análise dos possíveis sucessores?</p>
<p>b) Identificar os fatores que prejudicaram o processo de sucessão familiar;</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mudança na administração;</li> <li>• Treinamento;</li> <li>• Desafios.</li> </ul>	<p>-Souza Silva (2001);</p> <p>-Bressan (2001);</p> <p>-Leite (2011).</p>	<p>4. De que forma está mudança está influenciando no desenvolvimento da organização?</p> <p>5. Quais os fatores que mais foram afetados durante o processo de sucessão?</p> <p>6. Houve treinamento durante o processo de sucessão? Se sim, como ocorreu? Se não, porque não ocorreu?</p>



c) Descrever as competências existentes entre os sucessores;	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Benefícios das competências.</li> </ul>	-Ruas (2005); -Dos Santos (2014).	<p>7. Quais são as competências necessárias para administrar a cachaçaria Serra Limpa?</p> <p>8. O sucessor já possui ou já adquiriu alguma das competências abordadas?</p> <p>9.O senhor observou alguma barreira ou dificuldade referente ao seu sucessor?</p>
--	--	--------------------------------------	--

**Fonte:** Elaboração própria (2018).

O instrumento de análise realizou-se a básica, pois o estudo teve como finalidade de compreender mais sobre assunto e adquirir conhecimento mais detalhado, e a pesquisa considerada menos específica ela é a forma mais trabalhada em pesquisa acadêmica (COLLIS, 2005).

## 4. ANALISE DE RESULTADOS

O seguinte tópico tem como finalidade de apresentar os resultados adquiridos com a entrevista, realizando assim uma análise com os dados juntamente com a teoria. Sendo exposto o estudo de como isso traz de resposta com os objetivos propostos para poder responder o questionamento do trabalho.

A entrevista foi realizada com o empresário da empresa. Optou-se pelo uso da entrevista semiestruturada, pois durante sua realização tiveram algumas perguntas realizadas de acordo com o relato do entrevistado. Em seguida formas transcritas para a realização da análise qualitativa básica.

### 4.1 Histórico da empresa

Empresa com grande representatividade no mercado paraibano e na região, a Serra Limpa iniciou com um sonho de poder oferecer o melhor para a sociedade e garantiu estabilidade para a família do “Carlos” nome fictício dado ao empresário da Serra Limpa. Sendo mencionado a sua importância para se ter um produto de qualidade e que fosse diferente dos já exigentes, com isso ele relatou uma grande caminhada de como chegou tão longe e reconhecido além da Paraíba.

*“Nos anos 80 iniciou a história da empresa. Ela antes só tinha sisal, mas a partir dos anos 80 até 92 as usinas começaram a fechar, nisso vi a possibilidade de produzir a própria cachaça e com a minha própria plantação de cana. A propriedade então resolveu acabar com a parte da cana e montar um engenho, e só montei porque as usinas fecharam se não fosse isso até hoje seria produtora de cana na usina” respondeu Carlos.*

A oportunidade vista e analisada, associada ao conhecimento que já possuía, fez com que ele percebesse a necessidade de ter algo fixo. Sendo assim, a oportunidade de ter seu próprio negócio o fez perceber que poderia fazer o melhor do que já existia no mercado, na qual trouxe grandes vitórias para todos da família, como também relata em outro momento.

Contribuindo e desenvolvendo algo com um impacto de desenvolvimento econômico e pessoal, o empresário da Serra limpa implantou algo inovador e construtivo para a região, colaborando também para o crescimento familiar sendo deixado um sonho realizado para os sucessores.

E durante a implementação do engenho e as vendas da cachaça, o problema que estava mais presente era a parte financeira. *Carlos relatou: “a maior dificuldade foi não ter possibilidade financeira para melhorar o engenho”*. É o que mais prejudica, pois atrasa no desenvolvimento e inovação de uma empresa, ocasionando atrasos.

#### **4.2 Planejamento da sucessão familiar**

Agora durante o processo de sucessão familiar o empresário possui um desafio, que é preparar o seu sucessor para garantir continuidade da empresa. E para isso, há um fator muito importante abordado no referencial teórico, que é o planejamento. O ato de planejar é necessário para a realização da sucessão, auxiliando durante o processo. Além disso, a preparação para a sucessão que geralmente é conduzida pelo empresário da organização deve ser eficaz para o seu sucessor.

De acordo com “Carlos”, não foi preparado nenhum planejamento para o processo de sucessão, ele menciona que o processo de sucessão iniciou sem nenhuma base teórica, foi algo que iniciou aos poucos, que nem perceberam que já estavam em processo que irá contribuir para o desenvolvimento da empresa. O seu sucessor está trabalhando no acompanhamento das atividades, começando da produção. Já está agregando outras técnicas para ajudar principalmente na área administrativa, pois o sucessor aparenta possuir mais conhecimento teórico.

*“Ainda não, apenas ele está no engenho comigo, vendo mais a parte de fabricação acompanhando como se faz e fazendo alguma reforma e está fazendo muitas coisas que eu não faço quem faz é mais ele”, comenta Carlos sobre as atividades de seu filho na empresa.*

Então para que haja uma preparação adequada de acordo os valores e cultura da organização e do empresário Carlos, o sucessor deve trazer consigo tudo o que seus pais passaram durante o seu crescimento. Para o senhor Carlos, o sucessor *“deve ter a mesma cultura que nós temos porque a produção da cachaça*

*não deve ser diferente do que eles fazem.”* Portanto é fundamental que inicie com os sucessores os objetivos da empresa, criando laços para seguirem com os mesmos valores e práticas da organização (ESTOL; FERREIRA, 2006). Assim como Silva Neto (2016), afirma que os familiares precisam possuir os mesmos interesses para garantir o desenvolvimento contínuo da empresa, assim como dos administradores.

O processo de escolha do sucessor na empresa Serra Limpa não foi analisado por suas habilidades ou por ser o mais preparado, a sua escolha foi através da hierarquia (por ser o mais velho entre os filhos). *Carlos afirma “foi assim, não foi feita uma análise para ocupar o cargo diretamente, porque Rob...(identidade preservada) é meu filho mais velho”*. Em que também está o seu neto, levando a organização ter o envolvimento de três gerações, nisso ela possui a vantagem de perfis diferentes, que leva a organização a ter um diferencial, por interagir com pensamentos totalmente com realidades distintas.

Em relação à continuidade da empresa, os fatores que preocupam o empresário é que seu filho e neto tenham a convicção de que a organização é algo que eles futuramente iram tomar posse e precisam se adequar aos seus valores. O empresário relata: *“que o filho e o neto tenham a visão de que a empresa é algo para eles, e espera que dê continuidade o que foi construído e assim cresça cada vez mais e que eles saibam aproveitar o que ensinamos e melhorar ainda mais a organização”*.

Com o processo de sucessão familiar em andamento, o empresário menciona que a empresa não foi afetada negativamente, mas sim uma melhora na administração da organização, pois o filho traz mais conhecimento teórico sobre o negócio, podendo agregar mais qualidade na parte administrativa e influenciar nas decisões tomadas na empresa.

*Carlos- “Não exatamente, mas que isso está ajudando a empresa a melhorar, porque eu não tenho conhecimento sobre como na parte administrativa, só tive o primário, com isso eles estão trazendo algo novo para a empresa”*.

Para poder iniciar o processo de sucessão com sucessor não houve um treinamento específico, ele foi aprendendo com o tempo e a prática, ou seja, está construindo seu conhecimento sobre a produção aos poucos. *“Primeiro começou com um livro e estudou tudo e começou a fazer por conta própria e para os meninos vai passando na prática”, relata Carlos*. Seu filho foi aprendendo com o tempo, trabalhando diariamente com o pai para saber como é a produção do produto.

Algumas ocasiões participam de eventos para poderem se capacitar mais na área administrativa assim como o envolvimento da produção, em que muitas vezes a experiência é mais proveitosa do que o conhecimento, pois as palestras são assuntos que já vivenciam. *“Quando tem encontro do Sebrae eles vão, pois pode haver de ter algo que possa colaborar ou aperfeiçoar alguma coisa”, afirma o empresário.*

Gersick *et al.*(1997) afirmam que no círculo familiar possui quatro níveis: aos que os pais iniciam na vida empreendedora; a segunda os filhos conhecem o trabalho do seu pai, em seguida vem a terceira, onde o pai e filho iniciam o trabalho juntos; e, a última é quando passa a função de dono para o filho.

### 4.3 Competências necessárias

Para conhecer melhor os benéficos que as competências agregam ao processo de sucessão, é essencial que seja destacado também os outros aspectos da organização, como: o relacionamento entre as pessoas, as tecnologias e o sistema de gestão, aumentando a vantagem da organização no mercado (DOS SANTOS, 2014). Nessa abordagem, a organização possui um sucessor que possui as habilidades principais para poder ocupar o cargo do “Carlos”, podendo durante o processo melhorá-las e está contribuindo durante seu trabalho na empresa.

*Carlos afirma: “tem que ser muito cuidadoso para poder acompanhar a higiene que o engenho”.* De acordo com Ruas (2005) o sucessor precisa possuir algumas competências do seu antecessor. Além disso, continua: *“e na parte de ter contatos com os colaboradores eu os acho mais efetivos por que conhecem todo mundo, fala com todos, sabe o nome de todos e isso é muito bom”.* De acordo com Ruas (2005), as competências como: coletividade, organização, foco nos resultados, autoconhecimento e pro atividade precisam está presentes no sucessor. Como também as competências individuais são valorizadas porque leva para o meio organizacional agregando e envolvendo a todos, relacionando aos conhecimentos exigentes, ajudando na solução de problemas (FREIRE *et al.*, 2010).

Na opinião do empresário o sucessor possui todas as competências necessárias para poder administrar a empresa familiar. Entretanto, de acordo com o que ele mencionou foi constatado problemas por ainda não possuir muita experiência na parte da produção, sendo uma das partes essenciais da organização,

conforme afirma Carlos: *“está com dificuldade ainda na parte da fabricação por ainda está se adaptando a todo o processo, pois ainda não conhece muito bem tudo com detalhes, precisa de muito mais experiência para poder adquirir conhecimento de como ocorre todo o processo principalmente da fabricação”*.

Pode-se observar a necessidade de ter os métodos por competências, no qual avaliaria a atividade mais adequada para o sucessor, como é abordado no mapa sucessório. Portanto, os requisitos são estudados e averiguados, para poder capacitar o sucessor de acordo com as finalidades da organização (DUTRA, 2010).

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a seguinte pesquisa constatou-se que o processo de sucessão familiar não foi planejado de acordo com a teoria, o empresário não realizou nenhum planejamento para esta situação. Mas, com o seu relato, verificou-se que a sucessão se iniciou a partir da percepção da necessidade de iniciar o processo, começando pelas orientações de como é a administração da organização, pois, o dono da empresa já está com idade avançada e para garantir o mesmo nível de funcionamento da empresa, começou a incentivar seu filho. Entretanto, apesar da falta de planejamento, eles possuem seu processo de sucessão organizado, no qual sabem as atividades que se filho realiza e o nível de desempenho que está, assim como também já iniciaram com o neto determinando a parte de promover o produto.

No decorrer do processo não houve um planejamento específico e programado, que pudesse auxiliar para definir as atividades que poderiam iniciar a se adaptar. Sendo algo mais dinâmico, no qual eles não possuem ferramentas para contribuir durante a administração da organização, assim como para delimitação de um processo de sucessão com etapas adequadas que ajudassem a se habituar melhor nas atividades.

Um dos fatores que está prejudicando o processo de sucessão familiar é a falta de conhecimento sobre a área administrativa, mesmo tendo muitos anos no mercado, o empresário é muito dependente de pessoas externas para poder auxiliar com ferramentas e noções administrativas, assim como deixa os seus sucessores à vontade para tomar as decisões sobre a área que está responsável, faltando determina metas e atividades para garantir que eles querem mesmo assumir o cargo como futuro dono da organização.

Na entrevista foi comprovado que as competências administrativas existentes dos sucessores não são conhecidas pelo empresário, ele tem mais conhecimento sobre as competências pessoais. De acordo com ele as competências que possuem é a criatividade, a alegria, sabe ouvir seus colaboradores e muito zeloso durante suas atividades.

Com a pesquisa e estudo constatou-se que o processo de sucessão é flexível e que vai sendo realizado naturalmente sem muita pressão, pois por serem filhos ou netos, os fundadores da empresa delegam as atividades de acordo com a

habilidade de cada um. Por fim, foi alcançado o objetivo geral da pesquisa, no qual relatou-se o processo de sucessão familiar entre os proprietários da Cachaçaria Serra Limpa.

Na realização da pesquisa, observou-se que o processo de sucessão familiar entre os proprietários da cachaçaria, está ocorrendo de lenta e cuidadosa, pois envolve o filho e neto, em que cada um está trabalhando em uma área específica da empresa. O filho desenvolvendo suas habilidades na área da produção e também conhecendo toda a área administrativa. O neto vem sendo responsável pela divulgação do produto da organização e mesmo não sabendo adequar o processo de sucessão com todas as áreas da organização, o empresário está se habituando cada vez mais as novidades agregadas pelos sucessores.

Então para que a empresa não se prejudique futuramente, no momento ela deve procurar pessoas melhores capacidades administrativa, e possuam conhecimento adequado para saber trabalhar com o que a organização pretende conquistar. E procurar treinar os seus sucessores de acordo com cada atividade da empresa, deixando-os mais familiarizados em poder assumir o cargo futuramente.

O estudo mesmo sendo planejado houve algumas limitações durante seu processo, à questão de ser uma entrevista, limitou muito as respostas e terminaram sendo curtas, principalmente por ele está acostumado em responder perguntas sobre como é a fabricação da cachaça e não sobre a parte administrativa da organização.

Portanto, sugere-se a realização de outra pesquisa futura, por meio da realização de entrevista com os sucessores da empresa, além de verificar foi o processo de sucessão na opinião deles. Além disso, pode-se verificar a opinião dos colaboradores que possuem mais contato com os sucessores com a finalidade de comparar os resultados.

## REFERÊNCIAS



ANDRADE, Daniela Meirelles; GRZYBOVSKI, Denize. **Aplicabilidade do “modelo dos três círculos” em empresas familiares brasileiras**: Um Estudo de Caso. ANPAD, 2004.

ARAÚJO, D.B. **Sucessão nas organizações Brasileiras**. Brasília, 2007.

BERNHOEFT, R.; GALLO, M. A. **Governança na empresa familiar**: gestão poder e sucesso. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

BRESSAN, C. L. **Uma contribuição à compreensão do fenômeno da mudança organizacional a partir da percepção gerencial**. 2001. Dissertação de Mestrado, Instituto de Psicologia-UnB, Brasília, 2001.

CALEGARI, Juliana Alves. **Empresa familiar e sucessão**: O significado da sucessão para empresa familiar. Porto Alegre, 2016. Disponível em :<<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/147091/000998207.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 24 mar. de 2018.

COLLIS, Jill. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós- graduação/ Jill Collis e Roger Hussey; trad. Lucia Simonini. – 2.ed.- Porto Alegre: Bookman, 2005.

COSTA, Lidiene Silva Pesker; NUNES, Simone Costa; GRZYBOVSKI, Denize; GUIMARÃES, Liliâne de Oliveira; ASSIS, Pedro Augusto Xavier. De Pai para Filho: A Sucessão em Pequenas e Médias Empresas Familiares. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 18, n. 1, p. 61-82, Brasília, 2015.

DA SILVA NETO, Emílio. **Compartilhamento do conhecimento tácito no processo de sucessão empresarial familiar**. Santa Catarina, 2016.

DE SANTANNA, Fernando Alves Carneiro. **O processo de sucessão familiar**: dificuldades e perspectivas. Brasília, 2012.

DESTRO, Natal. **A sucessão nas empresas familiares**. Dissertação Escola Brasileira De Administração. Rio de Janeiro, 2001.

DUTRA, J. Processo sucessório. In: \_\_\_\_\_. (Org.). **Gestão de carreiras na empresa contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2010.

DUTRA, J. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2013.

FERRARI, Gabriella Mota Marcelino. **Empresa familiar**: O Desafio da Sucessão. Pindamonhangaba, 2014.

FLORES JR, J.E.; GRISCI, C.L.I. Dilemas de pais e filhos no processo sucessório de empresas familiares. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 47, n. 2, 2012.

FREIRE, P. S., SOARES, A. P., NAKAYAMA, M. K., SPANHOL, F. J. Processo de sucessão em empresa familiar: gestão do conhecimento contornando resistências às

mudanças organizacionais. **Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação**, São Paulo, vol. 7, n. 3, 2010.

GERSICK, K. E. *et al.* **De geração para geração**: ciclo de vida da empresa familiar. 2. ed. São Paulo: Negócio, 1997.

GODOY, A. Estudo de caso qualitativo. In: SILVA, A.; GODOI, C; BANDEIRA-DEMELLO, R. (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2010.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. São Paulo: Artmed, 2003.

LEITE, Gleucir. **Processo De Sucessão E Desafios Da Profissionalização**: estudo em quatro empresas familiares na região metropolitana. Belo Horizonte, 2011.

LEONE, Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. **Sucessão na empresa familiar**: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado. São Paulo: Atlas, 2005.

LEONE, N. A sucessão em pequena e média empresa comercial na região de João Pessoa. **Revista de Administração da Fundação Instituto de Administração – RAUSP**, São Paulo, v. 27, n. 3, p. 84-91, 1992.

LODI, B. **A Empresa Familiar**. Editora Pioneira, São Paulo, 1986.

Livro Branco da Sucessão Familiar. AEP – **Associação Empresarial de Portugal**. 2011, Paulo Nunes de Almeida (org.), AEP. Disponível em: <[http://sucessaoempresarial.aeportugal.pt/documents/SUCCESS%C3%83O\\_Livro%20Branco.pdf](http://sucessaoempresarial.aeportugal.pt/documents/SUCCESS%C3%83O_Livro%20Branco.pdf)>. Acesso em 05 abr. 2018.

MARTINS, Alessandra. *et al.* Empresa familiar e as dificuldades enfrentadas pelos membros da terceira geração. **Revista de Ciências da Administração**, v. 10, n. 22, p. 30-54, 2008.

MATTOS, Gabriel Zuccarelli. **Sucessão na empresa familiar**: análise do processo sucessório através da identificação de competências. Porto Alegre, 2014.

MACEDO, José Ferreira De. **Sucessão na empresa familiar**. São Paulo: Nobel, 2009.

MOTTA, P. R. **Transformação organizacional**: a teoria e a prática de inovar. Rio de Janeiro, 2001.

NEIVA, Elaine Rabelo; DA PAZ, Maria das Graças Torres. Percepção de Mudança Organizacional: um Estudo em uma Organização Pública Brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 11, n. 1, 2007.

**O Estado de S.Paulo – ESTADAO**. Disponível em: <<http://economia.estadao.com.br/noticias/governanca,inovacao-e-planejamento->

sucessorio-sao-fundamentais-a-sobrevivencia-de-empresas familiares,70001648160> .Acesso em: 02 abr. de 2018.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 2008.

OLIVEIRA NETTO, A. A. de. **Metodologia da pesquisa científica: guia prático para a apresentação de trabalhos acadêmicos**. Florianópolis: VisualBooks, 2005, p. 1- 25.

PASSOS, Édio *et. al.* **Família, família, negócios à parte: como fortalecer laços e desatar nós na empresa familiar**. São Paulo: Gente, 2006.

REDAÇÃO PORTAL T5. 2018. Disponível em:< <https://www.portalt5.com.br/noticias/paraiba/2018/2/53281-tres-cachacas-paraibanas-estao-entre-as-melhores-do-brasil-veja-o-ranking> Acesso em : 02 abr. de 2018.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo : Atlas, 2008.

RUAS, R. L. Gestão por Competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, R; ANTONELLO, C; BOFF, L. H. (org). **Aprendizagem Organizacional e Competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de apoio às micro e pequenas. 2017. <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/1a5d95208c89363622e79ce58427f2dc/\\$File/7599.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/1a5d95208c89363622e79ce58427f2dc/$File/7599.pdf) > Acesso em : 10 mar. de 2018.

SORATTO DA SILVA, Alexandre Nixon Raulino. **Auditorias de sistemas de gestão: competências para agregação de valor. Sucessão familiar: um estudo de caso no setor de turismo**. Revista Turismo Visão e Ação – Eletrônica, v. 11, nº 2, p. 142 – 156, 2009.

TOMEI, P. A.; FERRARI, P. J. Gestão cultural em negócios familiares. **Brazilian Business Review**, v. 7, n. 3, pp. 24-46, 2010.

WERNER, René A. **Família & Negócios: um caminho para o sucesso**. Barueri/SP: Manole, 2004.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2012.

## **APÊNDICES**

## **APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA**

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS, SOCIAIS E AGRÁRIAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Perguntas:

1. Comente sobre a empresa serra limpa (histórico, fundadores, principais dificuldades).
2. Antes de pensar sobre a sucessão, houve algum planejamento? Se sim, como ocorreu? Se não, porque não foi realizado o planejamento?
3. Como foi feita a análise dos possíveis sucessores?
4. De que forma a mudança está influenciando no desenvolvimento da organização?
6. Quais os fatores que mais foram afetados durante o processo de sucessão?
7. Houve treinamento durante o processo de sucessão? Se sim, como ocorreu? Se não, porque não ocorreu?
8. Quais são as competências necessárias para administrar a cachaaçaria Serra Limpa? Você enxergar isso no seu sucessor? Será que falta alguma competência ?
9. Você percebe alguma barreira ou dificuldade referente ao seu sucessor?

Complementar.

## **APÊNDICE B – TCLE**

### **TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Prezado (a) Senhor (a)

Esta pesquisa é sobre o processo de sucessão familiar e está sendo desenvolvida pela pesquisadora Maria Sônia Ribeiro da Silva Nascimento, aluna do Curso de Administração da Universidade Federal da Paraíba, sob a orientação do(a) Prof. Me. Ítalo José Guimarães.

O objetivo do estudo é descrever como está ocorrendo o processo de sucessão familiar na Cachaçaria Serra Limpa.

Solicitamos a sua colaboração para ser realizada uma entrevista como também sua autorização para apresentar os resultados deste estudo e publicar em revista científica. Por ocasião da publicação dos resultados, seu nome será mantido em sigilo.

Esclarecemos que sua participação no estudo é voluntária, portanto, o (a) senhor(a) não é obrigado(a) a fornecer as informações e/ou colaborar com as atividades solicitadas pelo Pesquisador(a).

A pesquisadora estará a sua disposição para qualquer esclarecimento que considere necessário em qualquer etapa da pesquisa.

Diante do exposto, declaro que fui devidamente esclarecido (a) e dou o meu consentimento para participar da pesquisa e para publicação dos resultados. Estou ciente que receberei uma cópia desse documento.

---

Assinatura do Participante da Pesquisa  
ou Responsável Legal

---

Assinatura da Testemunha

Contato do Pesquisador (a) Responsável:

Caso necessite de maiores informações sobre o presente estudo, favor ligar para o (a) pesquisador (a) Maria Sônia Ribeiro da Silva Nascimento.

Telefone: (83) 9 887627-03

Ou

Comitê de Ética em Pesquisa do Centro de Ciências da Saúde da Universidade Federal da Paraíba Campus I - Cidade Universitária - 1º Andar – CEP 58051-900 – João Pessoa/PB

☎ (83) 3216-7791 – E-mail: [eticaccsufpb@hotmail.com](mailto:eticaccsufpb@hotmail.com)

Atenciosamente,

---

Assinatura do Pesquisador Responsável

---

Assinatura do Pesquisador Participante

Obs.: O sujeito da pesquisa ou seu representante e o pesquisador responsável deverão rubricar todas as folhas do TCLE apondo suas assinaturas na última página do referido Termo.